



Laurus

ISSN: 1315-883X

revistalaurus@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador

Venezuela

Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel
GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD
Laurus, vol. 13, núm. 24, mayo-agosto, 2007, pp. 290-304
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD

*Mariálida Mujica de González**

Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado"

*Isabel Pérez de Maldonado***

Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional, UPEL-IPB

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, sustentado en primer lugar en los referentes teóricos del clima organizacional, en donde existe un amplio consenso entre investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. En segundo lugar, se resalta la problemática que prevalece en las universidades de vieja data y ha perdurado en la actualidad, como son problemas organizacionales, predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos, que tienen relación con clima laboral académico. Finalmente, se presenta la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria.

Palabras clave: clima organizacional, universidad, indicador de gestión.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF CLIMATE: AN ACTION DESEABLE IN COLLEGE

ABSTRACT

The article has as purpose to describe the management of the organizational climate like a desirable action in the university; from its conceptual vision, the problematic one of the academic labor environment and the importance to negotiate it to obtain desirable results through the use of an indicator of management supported in the organizational climate, necessary for the improvement of the university management. In a general way some reflections are done that convert it nowadays in a theme of sustainability to improve the quality organizational in the university institution. In this sense, the organizational climate is qualified as a tool of the university management that permits to monitor the performance of the manager and al same time is a regulating middle of the social conduct of the people in the institution, of its performance, its commitment and productivity.

Key words: organizational climate, university, indicator of management.

Recibido: 06/04/2007 ~ Aceptado: 20/05/2007

* Profesora Titular del Decanato de Medicina UCLA-Barquisimeto. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador-FONACIT, Nivel 1. Investigadora activa en el Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional, UPEL-IPB. marialidamujica@hotmail.com

** Doctora en Ciencias de la Educación. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador-FONACIT, Nivel II. Coordinadora del Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional, UPEL-IPB.

INTRODUCCIÓN

En este artículo se expone la gestión del clima organizacional como una acción deseable para la universidad, utilizando tres enfoques: El primero desde una perspectiva conceptual del clima organizacional, estudiado por diversos investigadores en el ámbito universitario desde la década del noventa hasta la actualidad. Dada la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición, su definición ha sido consensuada en las percepciones compartidas que tiene el trabajador del ambiente laboral, las cuales tienen correspondencia con los problemas que convergen la realidad de la universidad.

En el segundo enfoque, se destacan aquellos problemas identificados en las universidades de América latina y el país Venezuela, muchos de ellos incluyen aspectos del clima organizacional que pueden ser abordados mediante la utilización de indicadores de gestión, que sirvan de herramienta reguladora en el control de la gestión de la gerencia universitaria. Entre los múltiples problemas se destacan los inherentes al personal de profesores y funcionamiento interno de las dependencias administrativas y docentes, prevaleciendo en estas últimas los ambientes de trabajo inadecuados por falta de iluminación, ventilación, (Normas COVENIN; 2260:1988), entre otros problemas.

Situación ésta que llama a la reflexión una vez que la universidad debe ser identificada como una institución abierta al progreso integral de la región y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad científica y presta a trabajar proactivamente por la gestión de la institución.

Por último, el tercer enfoque es expuesto desde una perspectiva de la gestión del clima organizacional académico, donde se consideró que cada día es necesario que la universidad gestionen el clima organizacional de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo.

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad

para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución.

Los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno. El mismo, es parte fundamental del mejoramiento de la calidad del trabajo y de la organización, debido a que es un medio rápido de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

La utilidad de los indicadores de gestión del clima organizacional en el ámbito universitario se presenta en este artículo como referencia para ser utilizado en cualquier nivel de la gerencia universitaria; además se comentan los resultados reportados del ajuste de un indicador de gestión presentados para examinar la gestión del gerente de la UCLA, la cual sirvió de fuente de información. En consecuencia, la gestión del clima académico debe hacerse mediante la utilización de indicadores de gestión. Con ello el gerente universitario podrá propiciar calidad y efectividad del trabajo realizado en los diferentes niveles de la organización.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ALGUNOS REFERENTES TEÓRICOS

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores.

Aunque resulta difícil precisar una única definición o acepción del clima, Álvarez (ob.cit.) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo. Por su parte, Halpin y Croft referido por Martín Bris (ob.cit.) expone que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución.

De igual manera Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se

desempeñan en ese medio ambiente. Además tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte el autor, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. A esta apreciación se suma Brunet (1999) el cual adosa el estudio de tres variables: (a) variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; (b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, (c) variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

Lo expuesto conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria.

Aún cuando existen autores como Martín Bris (ob.cit.) quien afirma que es difícil llegar a una definición del clima organizacional debido a la falta de una teoría científica que permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes y relaciones entre variables; de ahí que las deficiencias son tanto conceptuales como operativas para lograr una definición de consenso. De acuerdo a esta posición las autoras destacan la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición.

En síntesis, se destaca que actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

PROBLEMÁTICA QUE PREVALECE SOBRE EL CLIMA LABORAL ACADÉMICO EN LAS UNIVERSIDADES

En América Latina han confluído problemas críticos a nivel de la educación superior que tienen relación con el estudiante, profesor y la institución universitaria entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un porcentaje de docentes y predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones que no reúnen los requisitos mínimos para un trabajo académico; restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior (García Guadilla, 1998).

Es importante mencionar, que desde la década de los años cincuenta se han identificado problemas en las universidades venezolanas que han perdurado hasta la actualidad, entre los que se mencionan: deficiente desempeño de funciones de los docentes, limitaciones en la formación, poca participación del docente, baja productividad y divulgación de la investigación, falta de pertinencia (desfase entre lo académico y la realidad), ambientes de trabajos inadecuados que no cumplen con lo establecido por las Normas COVENIN; 2260:1988. (CNU, Asociación de Rectores, 1993).

Del mismo modo, ha prevalecido la insuficiencia presupuestaria, la cual ha incidido negativamente en el funcionamiento de las actividades, en lo referente al desabastecimiento de bibliotecas, abandono de la planta física, obsolescencia de laboratorios docentes y de investigaciones,

deterioro de los planes de formación profesional, reducción de los programas de servicios estudiantil, disminución de la planta profesoral activa y disminución importante de las condiciones socioeconómico de los docentes (OPSU, 2001). A la par se expone el crecimiento exponencial referido al número de instituciones de educación superior y la matrícula estudiantil, la cual se ha incrementado progresivamente (Consejo Nacional de Universidades CNU 2000; y la Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU, 1998). Toda esta situación evidencia retrocesos en los logros de la universidad.

En el estado Lara, donde funciona la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA) existen resultados de evaluación que refieren un conjunto de problemas relacionados a la función de gestión que no difieren de los expuestos, como son: ausencia de un espacio físico y de disposición para interactuar, comunicación unidireccional, apatía de algunos miembros de la comunidad para responder comunicaciones recibidas, escasa participación de la comunidad universitaria, escasos recursos físicos y económicos, falta de conocimiento de las normas, existencia de una estructura de autoridad vertical, existencia de islas de poder en los departamentos, falta de dirección, carencia de difusión de la información, duplicidad de funciones, capacidad de respuesta de la institución lenta y poco oportuna, así como el mantenimiento de una estructura organizacional tradicional (UCLA, Comisión ejecutiva de Evaluación Institucional, 2001).

Lo presentado hasta aquí evidencia la existencia de una problemática de vieja data que aún persiste en el tiempo y fundamentalmente está inmersa en todo lo referente a los presupuestos deficitarios asignados a las universidades; así como el deterioro progresivo de las condiciones laborales, sociales, académicas y económicas de los recursos humanos que laboran en la universidad. De ahí que la institución universitaria se centra en atender los múltiples problemas que se han generado en su recinto referido a los estudiantes, al personal docente y al funcionamiento de las dependencias administrativas (financiero y gerencial).

Es importante destacar que muchos de los problemas mencionados comprenden aspectos del clima laboral que pueden ser abordados mediante el uso de indicadores de gestión, válidos y confiables que sirvan de apoyo a las diferentes instancias gerenciales de la universidad. La construcción e implantación de estos indicadores contribuye a concretar una cultura en la medición, conducción y retroalimentación de los procesos de gestión académica y de soporte en la búsqueda de la excelencia (Salcedo, 2000; Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 2002).

Desde este punto de vista Mujica de G y Pérez de M (2006) presentaron un indicador de gestión universitario fundamentado en el clima organizacional (IGEUclio) que puede ser utilizado por la UCLA; así como otras universidades con la finalidad de proporcionar a la gerencia universitaria información útil, para propiciar la calidad y efectividad del trabajo en los diferentes niveles de la organización.

Refieren las autoras antes mencionadas que este indicador se fundamentó en los lineamientos del clima organizacional para mejorar la productividad y la excelencia del docente en el proceso de trabajo y el desarrollo gerencial de la institución. Se estructuró en componentes – subcomponentes, y se presenta en formato tipo cuestionario, utilizando escalas cuali-cuantitativas para valorar la gestión universitaria de los gerentes a través de la percepción que tienen los profesores del clima organizacional. Se calcula a través de un paquete computarizado (Microsoft Excel), reporta resultados rápidos y comprensibles a cualquier gerente cuya gestión integral requiera de la medición del clima organizacional para obtener información que le permita diseñar e implementar mejoras gerenciales en la organización universitaria.

En síntesis la gestión del clima organizacional en la universidad se obtiene mediante el uso de indicadores diseñados para tal fin, tomando en cuenta que el clima constituye un componente multidimensional que identifica el sistema organizacional universitario, donde intervienen las conductas de las personas (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos); esto significa que al momento de realizar un análisis la institución se ubica como un todo, de esta manera se visualiza su influencia en el comportamiento del personal en la organización universitaria.

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACADÉMICO

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido, los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los mismos constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, a contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente.

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización.

Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores de gestión como fue mencionado anteriormente.

De ahí que la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la organización. En correspondencia con lo expuesto Rojas (2003) refiere que los indicadores son instrumentos que sirven de regulación, rendición de cuenta y medición de la gestión interna de la docencia.

Una manera de evidenciar la utilidad de los indicadores de gestión en ámbito universitario es reportar los resultados generales del ajuste del indicador de gestión (IGEUclio) construido para ser usado por los gerentes universitarios, el cual se empleó como fuente de información el personal docente de la UCLA (Mujica de G y Pérez de M, ob. cit). Los resultados mostraron que la gestión del gerente en la UCLA es medianamente eficiente, lo cual significa que es necesario realizar grandes ajustes en la gestión gerencial, como: apoyar más el trabajo de la institución, promover el trabajo en equipo, comunicar y dar participación a los profesores en la toma de decisiones y mejorar el ambiente de trabajo entre otros aspectos.

Lo anterior confirma que el gerente requiere atención en las acciones a fin de situarlas en un corto y mediano plazo en las escalas eficiente y muy eficiente, para que refleje una gestión consolidada, preocupada por lograr que el trabajo fluya en función de las metas y objetivos de la institución; asimismo que brinde orientación de las funciones a los profesores y se cree un ambiente universitario en donde los profesores que pertenecen a la organización sientan un lugar de trabajo confortable, que genera confianza, pertinencia e identidad, y a su vez permita un mejor desarrollo de las personas desde el punto de vista personal y profesional.

Entre otros resultados se evidenció que la gerencia en general presentó debilidad en lo que se refiere liderazgo y dirección de la gerencia; de igual manera la participación y comunicación de la toma de decisiones. Sin embargo fueron calificados como una oportunidad el ambiente de trabajo, trabajo en conjunto y condiciones de trabajo.

Es importante destacar que a partir de este conocimiento el gerente podrá planificar intervenciones para modificar el comportamiento de los profesores, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, satisfacción y rendimiento del trabajador. Asimismo, es un instrumento de medición directa del desarrollo de la eficiencia del gerente en la organización; lo que quiere decir que los problemas puedan detectarse e intervenirlos oportunamente.

Lo dicho evidencia que mediante la utilización de indicadores de gestión, el gerente universitario podrá propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta el control y evaluación para alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución. Así como, establecer un programa de desarrollo gerencial por unidades académicas que permita medir el impacto de la gestión del clima organizacional actual.

Lo expuesto anteriormente llama a la reflexión una vez que la universidad debe ser identificada como una institución abierta al progreso integral de la región y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad científica y presta a trabajar proactivamente, dónde se promuevan escenarios tendientes a mejorar la pertinencia universitaria y por ende la calidad de vida, involucrando así los diversos sectores de la sociedad, pues es imperativo de la universidad estudiar propuestas para su transformación académica y gerencial.

CONCLUSIONES

En este artículo se presentó la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, lo cual permitió concluir lo siguiente:

- El enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las “percepciones” que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. De esta manera el conocimiento del clima organizacional proporciona información útil de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.
- Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable en la organización universitaria, donde los actores (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos) se diferencian

por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la universidad es una organización compleja, que funciona con el enfoque de los paradigmas tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que se resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.

- La universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, está al servicio del hombre y la sociedad, por lo que debe responder a la comunidad, la región y el país; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores que son utilizados para medir, comparar y hacer seguimiento de las acciones que realiza el gerente. En consecuencia la medición de la gestión universitaria requiere de indicadores de gestión que respondan a las necesidades institucionales y permita al gerente universitario propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización.
- En la actualidad, la gestión del clima organizacional académico debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión, los cuales constituyen una necesidad perentoria para el gerente desde el nivel medio hasta la alta gerencia en la universidad. En el presente artículo se justificó que es importante para la institución y el gerente universitario disponer de un indicador gerencial cuya medición sea válida y confiable; tal como fue evidenciado en el ajuste realizado al indicador de gestión (IGEUClio) presentado a la UCLA y resto de universidades, el cual reportó que el gerente universitario debe medir el impacto de la gestión, utilizando como marco referencial el clima organizacional. Este indicador permitirá al gerente monitorear el desempeño del personal docente su rendimiento, compromiso y productividad.

REFERENCIAS

- Álvarez G.(1992). *El Constructo “Clima Organizacional”*: Concepto, Teorías, Acciones Investigaciones y Resultados Relevantes. Interamericana de Psicología Ocupacional 11, (1- 2).
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Centro Ínter Universitario de Desarrollo CINDA.(2002). *Indicadores Universitarios Experiencias y Desafíos Internacionales Proyecto Interuniversitario de Desarrollo Institucional Grupo Operativo de Universidades Chilenas*. Santiago de Chile, Diciembre.
- Consejo Nacional de Universidades CNU.(1993), *Informe del Núcleo de Rectores de las Universidades*. (Documento no publicado)
- Consejo Nacional de Universidades. (2000). *Estadísticas Básicas de Educación Superior* [Documento en línea].Disponible: http://www.cnu.gov.ve/EstadísticaBásica/A_1998Personal[Consulta: 2003, Noviembre 15].
- Fernández, T (2004). *Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. [Revista en línea], 2(2). Disponible: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>. [Consulta: 2005, Octubre 10].
- García Guadilla, C. (1998). *La Educación Superior en Venezuela Una Perspectiva Comparada en el Contexto de la Transición Hacia la Sociedad del Conocimiento*. Cuadernos del CENDES. Año 15. N 37.
- Goncalves, A (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. / [Consulta: 2003, Mayo 7].

- González, J. M. (2000). *Clima Educativo Universitario*. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.
- Hodgeths, R y Altman, S (1987). *Comportamiento Organizacional*. México. Nueva Editorial Interamericana.
- Martín Bris, M (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. Educar, 27(2), 103-107.
- Mujica de González M y Pérez de Maldonado I (2006). *Clima Organizacional: Un Indicador de Gestión Universitaria*. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-UCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.
- Normas Venezolanas COVENIN 2260:1988. Programa de Higiene y Seguridad Industrial. Integración y Funcionamiento.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU (2001). *Proyecto “Alma Mater” Para el Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Universitaria en Venezuela*. Caracas, Octubre 2001.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU (1998). *Indicadores* [Disponible]: <http://www.cnu.gov.ve/indicadores.htm> [Consulta: 2003 mayo 15].
- Pérez de Maldonado, I. *El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín. 1997.
- Rojas, A (2003). *Nuevos Requerimientos de Gestión de la Docencia Universitaria e Indicadores de Calidad*. En CINDA. Políticas Públicas, Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento. Santiago, Chile.
- Salcedo, G. (2000). *Indicadores de Gestión para las Universidades Venezolanas*. Proyecto Interinstitucional. Caracas 31 de marzo (Documento de trabajo).

- Tellez, R (2005). *La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación*. Ser profesor Universitario. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index.asp>. Consulta: 2005, Septiembre 14].
- Toro, F. (1998). *Predicción del Comportamiento del Personal a parte del Análisis del Clima Organizacional*. Interamericana de Psicología Ocupacional. 14 (3)
- Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. *Evaluación Institucional UCLA “Conocernos para Transformarnos”*. Comisión Ejecutiva de Evaluación Institucional (fecha 2001).
- Villarroel, C. (2000). *Sistema de Evaluación y Acreditación en las Universidades*. OPSU Caracas.
- Zancudo, M. (1992). *Factores Asociados a la Percepción del Ambiente Interno Organizacional de Docentes Universitarios*. Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1 y 2). Pp: 121-137.